



**ORIGINAL RESEARCH PAPER**

**The effect of entrepreneurial orientation based on Lumpkin and Dess model on the performance of private insurance companies in Iran**

**S. Abdolvahab\*, M.H. Mobaraki, M.R. Zali, H. Moghimi Esfandabadi**

*Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran*

---

**ARTICLE INFO**

**Article History**

Received: 21 January 2012

Revised: 05 July 2012

Accepted: 17 September 2012

---

**ABSTRACT**

This research seeks to investigate the effect of entrepreneurial orientation from the perspective of Lumpkin and Dess (1996) in the five dimensions of innovation, risk-taking, aggressive competition, pioneering, and independence on the performance of private insurance companies in Iran. For this purpose, the head office and Tehran branch of a private insurance company were selected as a statistical population, and standard questionnaires prepared in order to measure entrepreneurial tendencies and company performance were distributed among the experts and managers of this company, and the data results were evaluated using SPSS and PLS software. The results indicate that the entrepreneurial orientation had a relatively strong effect on the performance of the insurance company and the dimensions of the entrepreneurial orientation, although they have a high correlation with each other, but do not have the same effect on the company's performance, so that, respectively, risk-taking, innovation and aggressive competition are almost at one level, the greatest impact and pioneering and independence have less impact on the company's performance. It was also found that this company has an average degree of risk-taking, pioneering, innovation and aggressive competition and a weak degree of independence.

---

**Keywords**

*Entrepreneurial Orientation; Performance; Risk Taking; Innovation; Private Insurance Company.*

---

**\*Corresponding Author:**

Email: [salimeh.abdolvahab@gmail.com](mailto:salimeh.abdolvahab@gmail.com)

DOI: [10.22056/ijir.2012.01.04](https://doi.org/10.22056/ijir.2012.01.04)

---



مقاله علمی

## اثر گرایش کارآفرینانه براساس مدل لامپکین و دس بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران

سلیمه عبدالوهاب\*، محمدحسن مبارکی، محمد رضا زالی، حسین مقیمی اسفندآبادی

گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده:

این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه از دیدگاه لامپکین و دس (۱۹۹۶) در پنج بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، رقابت تهاجمی، پیشگامی، استقلال‌طلبی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران است. بدین منظور دفتر مرکزی و شعبه تهران یک شرکت بیمه خصوصی به عنوان جامعه آماری انتخاب گردیده و پرسشنامه‌های استاندارد تهیه شده به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت، در میان کارشناسان و مدیران این شرکت توزیع و نتایج داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS ارزیابی شده است. نتایج حاکی از آن است که گرایش کارآفرینانه تأثیر نسبتاً قوی بر عملکرد شرکت بیمه داشته است و ابعاد گرایش کارآفرینانه، هرچند از همبستگی بالایی با یکدیگر برخوردارند، لیکن تأثیر یکسانی بر عملکرد شرکت ندارند، به‌گونه‌ای که به ترتیب، ریسک‌پذیری، نوآوری و رقابت تهاجمی تقریباً در یک سطح، بیشترین تأثیر و پیشگامی و استقلال‌طلبی تأثیر کمتری را بر عملکرد شرکت دارند. همچنین مشخص گردید این شرکت از درجه متوسط ریسک‌پذیری، پیشگامی، نوآوری و رقابت تهاجمی و درجه ضعیف استقلال‌طلبی برخوردار است.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰ بهمن

تاریخ داوری: ۱۵ تیر ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش: ۲۷ شهریور ۱۳۹۱

کلمات کلیدی

گرایش کارآفرینانه

عملکرد

ریسک‌پذیری

نوآوری

شرکت بیمه خصوصی

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [salimeh.abdolvahab@gmail.com](mailto:salimeh.abdolvahab@gmail.com)

DOI: [10.22056/ijir.2012.01.04](https://doi.org/10.22056/ijir.2012.01.04)

## مقدمه

محیط کسبوکار اموزی بارها و بارها، با ویژگی‌هایی چون، پیچیدگی و عدم اطمینان تعریف شده است (Dreyer and Grønhaug, 2007) (Slater and Olson, 2002; Hughes and Morgan, 2007) تغییرات سریع محیط‌های کسبوکار و تغییرات در قواعد رقابت در حال تبدیل شدن به بخشی از زندگی عادی شرکت‌های است، به طوری که اینها پیش‌نیازهای بقای کسبوکار هستند (Christensen, 2004). صنعت بیمه ایران نیز از این تغییرات مستثنی نبوده و در سال‌های اخیر، با تحولاتی چون تأسیس و فعالیت شرکت‌های بیمه خصوصی همراه با ورود تدریجی به مرحله آزادسازی نرخ‌های بیمه‌ای و حضور احتمالی شرکت‌های بیمه خارجی با هدف بهره‌گیری از داشت روز و آماده شدن بازار برای رقابت در فضای جهانی و عضویت یافتن دائم در سازمان تجارت جهانی<sup>۱</sup> همراه بوده است. این تغییرات، بر پیچیدگی و عدم اطمینان بازار بیمه افزوده و محیط بازار داخلی را به محیطی پویا و رقابت‌پذیر تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، ضروری است، شرکت‌های بیمه با تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه، به سرعت و با قدرت به مقابله با رقبای خود پردازنند.

لامپکین و دس<sup>۲</sup>، در تحقیقاتشان، گرایش کارآفرینانه را سبک‌های تضمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی تعریف کرده‌اند که فعالیت‌های کارآفرینانه یک شرکت را شکل می‌دهد، همچنین گرایش کارآفرینانه به عنوان نوعی جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده است (Wiklund and Shepherd, 2003, 2005). براساس تحقیقات گستردگر گرایش کارآفرینانه مشتمل بر پنج بعد – ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و استقلال طلبی – است. تلاش‌های تحقیقاتی پس از آن بارها ثابت کرده است که گرایش کارآفرینانه با عملکرد کسبوکار مرتبط است، بسیاری از تحقیقات، رابطه مثبتی را بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد نشان داده‌اند<sup>۳</sup>، به استثنای برخی مطالعات<sup>۴</sup>. این امر نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه نه همیشه، ولی بیشتر اوقات عملکرد کسبوکار را بهبود می‌بخشد (Hughes and Morgan, 2007). سؤال مهم این است که چرا تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد ممکن است، متناقض باشد. با وجود توجه گستردگی که به گرایش کارآفرینانه معطوف شده است، مطالعات اندکی به صراحت چهارچوب پنج بعدی گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس<sup>۵</sup>، را بررسی کرده‌اند و گرایش بیشتر به سمت بررسی سه بعد از پنج بعد (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی) شناسایی شده از سوی میلر<sup>۶</sup>، بوده است (Rauch, et al., 2009).

براین اساس، با توجه به اثبات اهمیت توجه به گرایش کارآفرینانه از سوی سازمان در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری از سوی محققین مختلف (Lumpkin and Dess, 1996; Certo, Moss and Short, 2009; Rauch, et al., 2009; Hui, Haung and Tsai,) (Tang and Tang, 2010) و با انتقاد از اینکه بیشتر تحقیقات گذشته تنها به بررسی سه بعد پیشنهادشده از سوی میلر پرداخته‌اند (Ruch et al., 2009) نوآوری این تحقیق در آن است که به بررسی هم‌زمان این سه بعد شامل ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی به همراه دو بعد دیگر اشاره شده از سوی لامپکین و دس، شامل استقلال‌طلبی و رقابت تهاجمی بر عملکرد می‌پردازد. به منظور دستیابی به این هدف، این تحقیق در صنعت بیمه ایران، صورت خواهد گرفت، ضمناً تاکنون تحقیق کاربردی در این زمینه انجام نشده است.

## مروری بر پیشینه پژوهش

گرایش کارآفرینانه مشتمل بر پنج بعد (ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و استقلال طلبی) شرکت‌ها را در مواجهه با فناوری‌های جدید، هوشیار نگه می‌دارد، آنها را از روندهای بازار آگاه می‌سازد و برای ارزیابی احتمالات جدید کمک می‌کند و به وسیله متمرکز نگه داشتن تضمیم‌گیرندگان بر تغییرات صنعت و تقاضای مشتریان، به شرکت‌ها در جهت شناسایی فرصت‌ها و راهاندازی فعالیت‌های اقتصادی جدید، کمک می‌کند (Lumpkin, Cogliser and Schneider, 2009).

ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد، همواره، یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه محققین بوده است. عملکرد سازمان، مفهومی است که در تحقیقات بیشماری مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و با مفاهیمی همچون کارایی و اثربخشی در ارتباط است. اندازه‌گیری عملکرد، بازاری است که برای گمی‌کردن کارایی و اثربخشی یک فعالیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و در تحقیقات مختلف بسته به نوع سازمان، عناصر

<sup>1</sup>. World Trade Organization (WTO)

<sup>2</sup>. Lumpkin and Dess, 1996

<sup>3</sup>. Wiklund, 1999; Wiklund and Shepherd, 2003, 2005; Zahra, 1991; Zahra and Covin, 1995

<sup>4</sup>. Hart, 1992; Matsuno, Mentzer and Özsomer, 2002; Morgan and Strong, 2003; Slevin and Covin, 1990; Smart and Conant, 1994

<sup>5</sup>. Lumpkin and Dess, 1996

<sup>6</sup>. Miller, 1983

تشکیل دهنده متفاوتی برای آن ارائه گردیده است، در بسیاری از مطالعات کارآفرینی، عملکرد شرکت، به عنوان یک متغیر وابسته و فعالیت‌های کارآفرینی شرکت به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است (Al Sawalqa, 2011; Neely and Gregory, 2005). یک توافق نظر در میان پژوهشگران در مورد این واقعیت وجود دارد که نتیجه نهایی فعالیت‌های کارآفرینی، بهبود عملکرد است. محققین ادعا کردند که سطح بالای فعالیت‌های گرایش کارآفرینانه، منجر به عملکرد بالا می‌شود (Pinchot, 1985; Covin and Slevin, 1991; Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund, 1999; Antoncic and Hisrich, 2001). با توجه به موضوع این تحقیق، مدل لامپکین و دس، مدلی جامع و مانع است که به خوبی مفهوم اصلی این تحقیق، یعنی ابعاد گرایش کارآفرینانه بر عملکرد را می‌سنجد. در ادامه در مورد همه ابعاد گرایش کارآفرینانه برای نشان دادن چگونگی تأثیر احتمالی آنها بر فعالیت‌ها و نتایج سازمانی بحث می‌کنیم.

#### ریسک‌پذیری<sup>۷</sup>

بازتاب تمایل یک شرکت به درگیرشدن در پروژه‌های مخاطره‌آمیز به وسیله «استقرار سنجین»، سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های بررسی نشده، یا معرفی محصولات جدید به بازارهای جدید است (Lumpkin and Dess, 1996). همین طور سطح ریسک پذیرفته شده می‌تواند در طول یک پیوستار وسیع تغییر کند (Balan and Lindsay, 2010b).

ریسک‌پذیربودن به شرکت‌هایی می‌شود که بتوانند پروژه‌های مهم با هزینه بسیار بالا را پذیرند و از شکست‌خوردن در آنها ترسی به خود راه ندهنند، این امر مسلمان نیازمند سرمایه‌گذاری بسیار زیادی است تا در به کارگیری فناوری‌های جدید، فروش محصولات جدید و خدمات رسانی نو در بازارها استفاده گردد و البته نکته دیگر اینکه، این‌گونه شرکت‌ها، باید به عنوان یک رهبر یا پیشرو در بازار، به عنوان مؤسس بازارهای جدید گام بردارند. ریسک‌پذیری به این معنی است که شرکت‌ها بتوانند در مقابل برگشت پول‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خود صری و مقاومت داشته باشند، منابع بسیار بالای شرکت‌های دیگر را در دست داشته باشند و از آن استفاده کنند و معرفی کننده محصولات جدید در بازارهای جدید باشند و سرمایه خود را صرف فناوری‌های ناشناخته کنند و فرسته‌های جدید را به وجود آورند (Awang et al., 2010).

بدون داشتن ریسک‌پذیری، شرکت‌ها در معرفی کردن نوآوری‌ها و در انجام فعالیت‌های اکتشافی، تأخیر دارند یا خودداری می‌کنند و محافظه کارانه به تغییرات بازار واکنش نشان می‌دهند. در نتیجه، شرکت عملکرد ضعیف‌تری در به دست آوردن فرصت‌های بازار و مشتری خواهد داشت (Frese, Brantjes, and Hoorn, 2002; Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin and Dess, 1996) (اگر شرکت‌های جدید، گرایش به ریسک‌پذیری داشته باشند، ممکن است فرسته‌های بازار را برای به دست آوردن سود بالاتر و انجام معاملات پر منفعت‌تر به تصرف درآورند. افزایش گرایش به ریسک‌پذیری ممکن است رابطه مثبتی با موفقیت داشته باشد. Hui Li, Haung and Tsai, 2009; Frese, Brantjes and Hoorn, 2002; Lumpkin and Dess, 1996).

ایده محوری تحقیق اشاره دارد که شرکت‌ها، تمایل به پذیرش ریسک و چالش در نظم موجود کسب و کار برای حفظ عملکرد دارند.

#### نوآوری<sup>۸</sup>

این مفهوم را نخستین بار شامپیتر<sup>۹</sup> مطرح کرده است. نوآوری، بازتاب گرایش یک شرکت به درگیرشدن با ایده‌های جدید، آزمایش و فرایندهای خلاق است که ممکن است منتج به محصولات، خدمات یا فرایندهای تکنولوژیک جدید شود. نوآوری می‌تواند تدریجی<sup>۱۰</sup> یا رادیکال<sup>۱۱</sup> باشد، بدین معنا که ممکن است از مهارت‌های موجود به منظور ایجاد بهبود تدریجی استفاده کند یا به جای آن با ایجاد مهارت‌های جدید و از بین بردن مهارت‌ها و قابلیت‌های موجود در طی یک فرآیند-ایده‌های گرایشی توسعه و پرورش بدهد (Lumpkin and Dess, 2009; Certo, Moss and Short, 1996; Balan and Lindsay, 2010b).

<sup>7</sup>. Risk Taking

<sup>8</sup>. Innovativeness

<sup>9</sup>. Shumpeter, 1942

<sup>10</sup>. Incremental

<sup>11</sup>. Radical

نوآوری برای حفظ بقای شرکت حیاتی است، زیرا یک منبع کلیدی برای ایده‌های جدید است که موجب معرفی محصول، بهبود خدمات و شیوه‌های مدیریتی است که منجر به پیشرفت و حفظ یک شرکت می‌گردد (Lumpkin, Cogliser and Schneider, 2009; Habbershon, Nordqvist and Zellweger, 2010).

کالانتون، کاواسگیل و زیهاو<sup>۱۲</sup>، دریافتند که نوآوری شرکت تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد و به مزیت رقابتی به وسیله تسهیل تفکر خلاق، در فعالیت‌های یادگیری شرکت کمک می‌کند. نوآوری همچنین، کاربرد هوش اکتسابی بازار را از طریق فعالیت‌های بازاریابی بهبود می‌بخشد، که مم تواند در بهبود عملکرد مفید باشد. Srivastava, 1998; Hurly and Hult, 1998). (Han, Kim, and

همچنین تحقیق هالت و همکارانش<sup>۱۳</sup>، آشکار می‌کند، نوآوری صرف‌نظر از آشتفتگی بازار، به عملکرد کسب‌وکار سود می‌رساند. تغییرات نوآورانه بر اطلاعات بازار مؤثر است (Slater and Narver, 1995) و با یکدیگر، راه حل‌های هوشمندانه را شکل می‌دهد. نوآوری در فعالیت‌ها به طور بالقوه، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و به منظور دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز، تا حد زیادی وابسته به تجارتی‌سازی است اما، با توجه به اینکه تجارتی‌سازی، چونگی به کارگیری شیوه‌های یادگیری و بازاریابی را به وسیله ایجاد بینش و چشم‌انداز جدید از سوی شرکت‌ها تغییر می‌دهد، احتمالاً، عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد (Hughes and Morgan, 2007).

۱۴

پیشگامی اشاره دارد به اینکه چگونه شرکت، طرح‌های استراتژیک را به وسیله پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید، پیش می‌برد، که به عنوان «پیش‌بینی مشکلات آینده و نیاز به تغییرات»، تعریف شده است (Habbershon, Nordqvist and Zellweger, 2010). پیشگامی، می‌تواند به عنوان تمایل یک شرکت به دردست‌گرفتن ابتکار عمل و فرصت‌طلبانه عمل کردن به منظور «شکل دادن به محیط» تعریف شود که عبارت است از اینکه چگونه یک شرکت به تقاضاهای موجود در بازار پاسخ می‌دهد یا حتی تقاضاهای جدید ایجاد می‌کند (Balan and Lindsay, 2010b; Lumpkin and Dess, 1996).

پیشگامی اشاره به تلاش‌های یک شرکت برای پیشی‌گرفتن از دیگران با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، فروش محصولات و خدمات جدید در بازارها دارد. این امر شامل دردست‌گرفتن فرصت‌ها و تمرکز بر توسعه محصولات و خدمات جدید است (Awang et al., 2010). گرایش شدید به پیشگامی، به شرکت توانایی پیش‌بینی تغییرات بازار و نیازهای مشتریان را می‌دهد (Lumpkin and Dess, 2001). یک شرکت پیشگام می‌تواند یک بخش بازار جدید یا محصولات و خدمات جدید را جلوتر از رقبا معرفی کند (Hunt and Arnett, 2006; Hunt and Morgan, 1995; Lumpkin and Dess, 1996) هدف بهره‌مندی از مزایای اولین حرکت‌کننده<sup>۱۵</sup> در کوتاه‌مدت و تغییر تدریجی محیط بازار به نفع شرکت پیشگام، د. طولانی مدت است.

با یک نگاه رو به جلو یک شرکت پیشگام تمایل دارد که اولین حرکت کننده باشد و نتیجه آن بهره‌مندی از مزیت رقابتی جایگاه بازار است که شامل سود غیرمنتظره، کانال‌های توزیع و شهرت بrnd است (Hunt & Arnett, 2006; Lee and Pennings, 2001; Hui, Haung and Tsai, 2009; Lumpkin and Dess, 2001; Wiklund and Shepherd, 2005) همچنین پیاده‌سازی تکنیک‌های اداری یا اتخاذ تکنولوژی جدید عملیاتی در یک صنعت از جمله سایر مزایای اولین حرکت کننده است (Lieberman and Awang et al., 2010; Montgomery, 1988).

افزایش حساسیت شرکت‌ها به سیگنال‌های بازار و آگاهی از نیازهای (آشکار یا نهفته) مشتریان دو مزیت اصلی پیشگامی هستند. مطالعات، عملکرد بالای بازگشت سرمایه را برای شرکت‌های پیشگام، به دلیل پاسخ‌گویی به سیگنال‌های بازار گزارش داده‌اند (Day and Wensley, 1988; Wright, et al., 1995).

پیشگامی به احتمال زیاد برای پشتیبانی از عملکرد بازگشت سرمایه‌ی برتر، ارزشمند است، زیرا، محوریت مشتری را با توجه به نیاز به درک مشتریان، کشف و بهره‌داری نیازهایشان و فعالانه تشریح نمودن بسته رقبا به منظور ایجاد عرضه برتر، نشان می‌دهد (Hughes and Morgan, 2007).

<sup>12</sup>. Calantone, Cayusgil and Zhao, 2002

<sup>13</sup> Hull et al., 2004

#### <sup>14</sup>. Proactiveness

## 15. First Mover Advantage

رقابت تهاجمی<sup>۱۶</sup>

بازتاب گرایش شرکت به چالش شدید و مستقیم با رقبا برای ورود به بازار یا بهبود موقعیت است که عبارت از بهتر عمل نمودن نسبت به رقبای بازار در صنعت است (Lumpkin and Dess, 1996)، که با درجه پاسخ‌گویی به تهدیدات رقابتی مشخص می‌گردد. لامپکین و دس<sup>۱۷</sup>، نشان دادند که رقابت تهاجمی برای شرکت در مراحل پایانی چرخه عمر نسبت به مراحل ابتدایی آن مهم‌تر است.

علاوه بر این شرکت‌ها با گرایش رقابت تهاجمی، باید قابلیت تجدید نظر در قواعد رقابت، تعریف مجدد مزدی‌های صنعت، دستیابی به مزیت ورود و بهبود جایگاه بازار را داشته باشند (Lumpkin and Dess, 2001; Zahra and Covin, 1995; Hui, Haung and Tsia, 2009).

یک تفاوت مهم بین پیشگامی و رقابت تهاجمی وجود دارد، اولی اشاره به این دارد که، چگونه یک شرکت در فرایند ورودی جدید، به فرستهای بازار مرتبط می‌شود، در حالی که دومی اشاره به چگونگی ارتباط شرکت‌ها با رقبا دارد، که عبارت است از اینکه، چگونه شرکت‌ها به روندها و تقاضاهایی که در حال حاضر در بازار وجود دارند، پاسخ می‌دهند (Habbershon, Nordqvist and Zellweger 2010; Lumpkin and Dess, 1996).

بنابراین، در حالی که پیشگامی عبارت است از پاسخ به فرستهای رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است. رقابت تهاجمی، معرف تلاش‌های شرکت برای برتری و تضعیف رقبای خود در صنعت است (Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin and Dess, 2001).

نمونه‌هایی از تجلی استرثیر رقابت تهاجمی، شامل رقابت قیمت تهاجمی، ورود به بازار با عرضه برتر یا عرضه جدید، به سرعت از پی رقیب به بازار رفتن، به طور مستمر بهره‌برداری از اطلاعات و استفاده از تاکتیک‌های غیر متعارف و غافلگیرکننده، از قبیل کسب سهم بازار و مشتریان به وسیله بهشت‌هد قراردادن رقابت. اسمیت، فریر و گریم<sup>۱۸</sup>، اشاره نمودند که شرکت‌ها با گرایش تهاجمی، تمایل به میاره با رقبا به وسیله بهشت‌هد پایین‌آوردن قیمت‌ها یا فدایکردن سود به منظور تسلط بر سهم بازار یا بهصورت تهاجمی تلاش کردن جهت کسب ظرفیت تولیدی دارند (Awang et al., 2010).

رقابت تهاجمی می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد؛ زیرا، تأکید بر بهتر عمل کردن و پیش‌گرفتن از رقبا دارد که رقابت‌پذیری شرکت در هزینه رقبا را تقویت می‌کند (Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin and Dess, 1996).

استقلال طلبی<sup>۱۹</sup>

لامپکین و دس<sup>۲۰</sup>، استقلال طلبی را عمل مستقل یک فرد یا یک تیم در پیش‌بردن یک ایده یا مأموریت تا به اتمام رساندن آن، فارغ از محدودیت‌های طاقت‌فرسای سازمانی تعریف کردند. روحیه مستقل و آزادی عمل، برای پیشبرد کسب‌وکار جدید، به عنوان نیروی محركه خلق ارزش کارآفرینانه، برای رشد کارآفرینی در زمینه‌های متعدد سازمانی ضروری است (Burgelman, 2001). افراد و سازمان‌ها باید قادر به تصمیم‌گیری و انجام اقدامات بدون ممانعت محدودیت‌های سازمانی یا هنجارهای استراتژیک – که اغلب مانع پیشرفت است – باشند (Lumpkin, Cogliser and Schneider, 2009).

استقلال طلبی با این دیدگاه سازگار است که برای تکمیل یک ایده جدید، باید محدودیت‌های بوروکراسی را در همکاری از بین برد. زمانی که تیم‌ها یا افراد توسط هنجارهای استراتژیک یا رسوم سازمانی محدود نشوند، قادر خواهند بود که به طور مؤثرتر، فرستهای را برای اقدام کارآفرینانه و حمایت از مفاهیم کسب‌وکار مخاطره‌آمیز جدید، بررسی کنند (Certo, Moss and Short, 2009).

با ایجاد استقلال طلبی، مدیران اعتقادشان را به توانایی کارکنان در اقدام مؤثر خارج از محدودیت‌های خط قرمز شرکت نشان می‌دهند. یک چینی استقلال طلبی، کارکنان را برای شرکت در تغییر و فعالانه در گیرشدن در فعالیت کارآفرینی تشویق می‌کند. این موضوع به احتمال زیاد یک عامل حیاتی در موفقیت است چرا که تمام فعالیت‌های کارآفرینی باید توسط کارکنان انجام شود. اگر کارکنان در اقدامات و فعالیت‌ها، محدود شده باشند، نمی‌توانند بدون رضایت مدیریت اقدام کنند و فعالیت‌های کارآفرینی به احتمال زیاد شکست می‌خورد و عملکرد شرکت به احتمال زیاد، از کارکنان ناموفق که در موضع لزوم از شیوه‌های تثبیت شده یا انجام سریع تغییر منحرف می‌شوند، متضرر می‌شود (Hughes and Morgan, 2007).

<sup>16</sup>. Aggressiveness

<sup>17</sup>. Lumpkin and Dess, 2001

<sup>18</sup>. Smith, Ferrier and Grimm, 2001

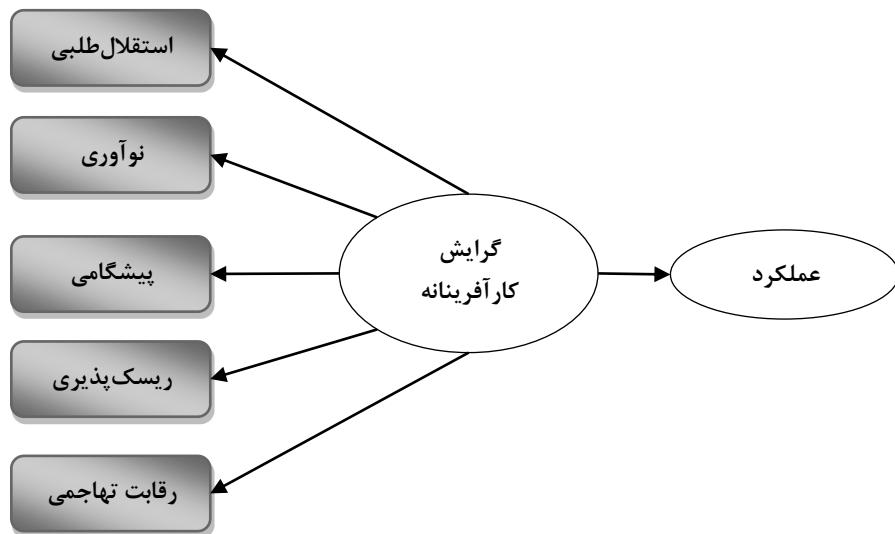
<sup>19</sup>. Autonomy

<sup>20</sup>. Lumpkin and Dess, 1996

بنابراین، استقلال طلبی، هدایت‌کننده مهم انعطاف‌پذیری است، که شرکت را قادر به پاسخ‌گویی بلادرنگ به تغییرات محیطی و سیگنال‌های بازار برای تنظیم مجدد سریع اقدامات و فعالیت‌های خود می‌نماید (Grewal and Tansuhaj, 2001). انعطاف‌پذیری زمانی ایجاد می‌شود که به افراد درون شرکت، برای به‌کاربردن سرمایه انسانی‌شان در راههایی که به تغییر تطبیقی شرکت کمک می‌کند و نسبت به نیازهای بازار و اقدامات رقبای خود پاسخ‌گو می‌کند، آزادی عمل داده می‌شود. فقدان استقلال طلبی به احتمال زیاد، زمانی که تغییر، برای آغاز پاسخ مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدات وارد به عملکرد لازم است، منجر به انفعال خواهد شد، بالعکس، وجود استقلال طلبی، باید انعطاف‌پذیری بیشتری را در شرکت، به منظور تسهیل پاسخ‌گویی و واکنشی به تغییر، تشویق کند. باتوجه به این موارد انتظار می‌رود استقلال طلبی در بهبود عملکرد شرکت، مؤثر باشد.

#### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

#### فرضیه‌های تحقیق

باتوجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه اصلی و فرضیات فرعی این تحقیق به شرح زیر است:

- فرضیه اصلی: گرایش کارآفرینانه، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.
- فرضیه ۱: ریسک‌پذیری، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.
- فرضیه ۲: نوآوری، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.
- فرضیه ۳: پیشگامی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.
- فرضیه ۴: رقابت تهاجمی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.
- فرضیه ۵: استقلال طلبی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌های مورد نیاز، توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه تحقیق شامل مدیران و کارشناسان دفتر مرکزی و شعب یک شرکت بیمه خصوصی، در شهر تهران است. این شرکت بیمه، شرکتی با عملکرد نسبتاً قوی است (رده هفتم به لحاظ حق بیمه تولیدی در میان هیجده شرکت بیمه خصوصی) (سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۸). با توجه به هدف اصلی این تحقیق یعنی بررسی گرایش کارآفرینانه بر عملکرد و همچنین با توجه به آشنایی محقق با جامعه مورد مطالعه - که تسهیل بیشتری در امر دستیابی به اطلاعات مورد نیاز محقق فراهم ساخته است - جامعه آماری مورد نظر انتخاب گردیده است.

جهت فراهم‌آوردن نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شده و حجم نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران معادل ۷۹ نفر است.

$$n = \frac{N t^* pq}{N d^* + t^* pq}$$

با احتساب،  $p = 0.49$  (درصد مدیران) و  $q = 0.51$  (درصد کارشناسان)،  $d = 0.05$ ،  $N = 133$ ،  $t^* = 1.96$

با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق بررسی گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بیمه خصوصی است، جامعه منتخب می‌تواند به صورت دقیق تأثیر گرایش کارآفرینانه را بر عملکرد، سنجش نماید و با وجود ۱۳۳ نمونه به دلیل رعایت قانون قضیه حد مرکزی و نرمال‌بودن داده‌ها، نتایج قابلیت تعیین‌پذیری دارد.

به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده گردیده است، در پرسش‌نامه مذبور، به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه با استفاده از نتایج برخی تحقیقات<sup>۲۱</sup>، ۱۸ سؤال و به منظور سنجش عملکرد با استفاده از نتایج تحقیقات دیگری<sup>۲۲</sup>، ۱۰ سؤال طراحی گردید. شاخص‌های مورد مطالعه به منظور سنجش عملکرد، سهم بازار (در مقایسه با رقبا)، حجم فروش (در مقایسه با رقبا)، رشد فروش (در مقایسه رقبا)، سودآوری (نسبت به رقبا) و رضایتمندی مشتری تعیین گردید.

کلیه سؤالات در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم)، مورد سنجش قرار گرفته است. روابی منطقی این پرسش‌نامه پس از انجام چند مورد اصلاح و جرح و تعديل، توسط استادی دانشگاه و چند تن از خبرگان و کارشناسان امور بیمه تأیید شد و به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، ۳۷ پرسش‌نامه به صورت آزمایشی در میان کارشناسان و مدیران این شرکت توزیع و ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد، از آنجاکه در تحقیقات علوم انسانی، ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷۰ مطلوب است، لذا می‌توان پایایی پرسش‌نامه را خوب ارزیابی کرد. داده‌های جمع‌آوری شده پس از کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار PLS و با استفاده از رگرسیون چند متغیره به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیرهای وابسته و مستقل و تکنیک مدل‌های معادلات ساختاری (SEM) به منظور بررسی فرضیات تحقیق، تحلیل شد.

<sup>21</sup>. Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin, Cogliser and Schneider 2009; Hui, Haung and Tsai, 2009; Awang et al., 2010; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 2001

<sup>22</sup>. Heinonen and Korvela, 2003; Balan and Lindsay, 2010; Marques and Ferreira, 2009؛ ۱۳۸۷؛ ایمانی‌پور و زیوردار،

## نتایج و بحث

جدول ۱، ماتریس همبستگی چندگانه، به منظور نمایش رابطه همبستگی بین تمامی اجزای مدل، با استفاده از نرم افزار SPSS را ارائه می دهد.

جدول ۱: ابعاد اندازه گیری شده، آمار توصیفی و ماتریس همبستگی چندگانه

استقلال طلبی	یقینی	میزان	یقینی	استقلال طلبی	یقینی	میزان	یقینی	استقلال طلبی
۱	۳/۲۰۴۱۹	۸/۵۱۸۵	ناآوری					
	۰/۳۸۹**	۲/۵۰۹۵۷						
۱	۰/۷۰۸**	۰/۲۸۸**	پیشگامی					
		۲/۴۳۷۶۵						
۱	۰/۵۹۳**	۰/۶۶۰**	ریسک پذیری					
		۲/۵۲۶۵۱						
۱	۰/۶۸۱**	۰/۷۰۵**	رقابت تهاجمی					
		۲/۳۹۲۴۹						
۱	۰/۷۲۹**	۰/۶۴۴**	عملکرد					
	۰/۷۲۳**	۰/۶۵۹**		۰/۳۲۵**	۶/۵۲۱۲۴	۲۸/۲۷۰۲		

\*\* در سطح ۹۹٪ اطمینان معنی دار است.

همانگونه که در این جدول نشان داده شده است تمامی این ابعاد در سطح اطمینان ۹۹٪ همبستگی معنادار و مستقیمی با یکدیگر و با عملکرد شرکت دارند.

به منظور تأیید مدل ارائه شده در این پژوهش از نرم افزار PLS، استفاده شد. بیش از ارزیابی مدل ساختاری فرضی، به منظور ایجاد مدل اندازه گیری برازنده و قابل قبول و تعیین اینکه شاخص های انتخاب شده (سؤالات پرسشنامه) به خوبی ابعاد و مفاهیم تحقیق را اندازه گیری می کنند، تحلیل عاملی تأییدی در مورد کلیه عوامل نهفته تحقیق انجام گرفت و مشخص گردید، سوالات از بار عاملی قابل قبول بالاتر از ۰/۴، مطابق با نظر هالند<sup>۲۳</sup>، برخوردار می باشند. همچنین در بررسی مدل اندازه گیری تحقیق مشخص گردید کلیه سوالات از سطح اطمینان قابل قبول بالاتر از ۱/۹۶<sup>۲۴</sup> برخوردار هستند. سپس شاخص تناسب مدل<sup>۲۴</sup>، به منظور تعیین نیکویی برآش مدل (میزان تناسب مدل مفهومی و داده های پژوهش) با استفاده از فرمول محاسبه گردید (Tenenhaus et al., 2005):

$$GOF = \sqrt{communality * R^2}$$

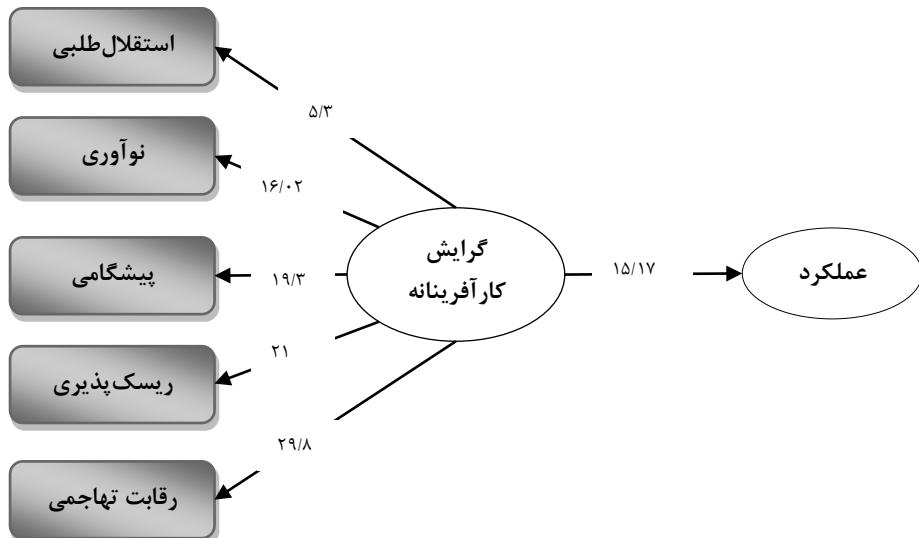
مقدار به دست آمده معادل ۰/۶۴ است که بسیار بالاتر از حداقل قابل قبول (Akin et al, 2009) معادل ۰/۳۶ است. بنابراین این مدل از برآش قابل قبولی برخوردار است. (Akin, Bloemhof, 2009)، Ruwaard and Wynstra, 2009)

<sup>23</sup>. Hulland, 1999

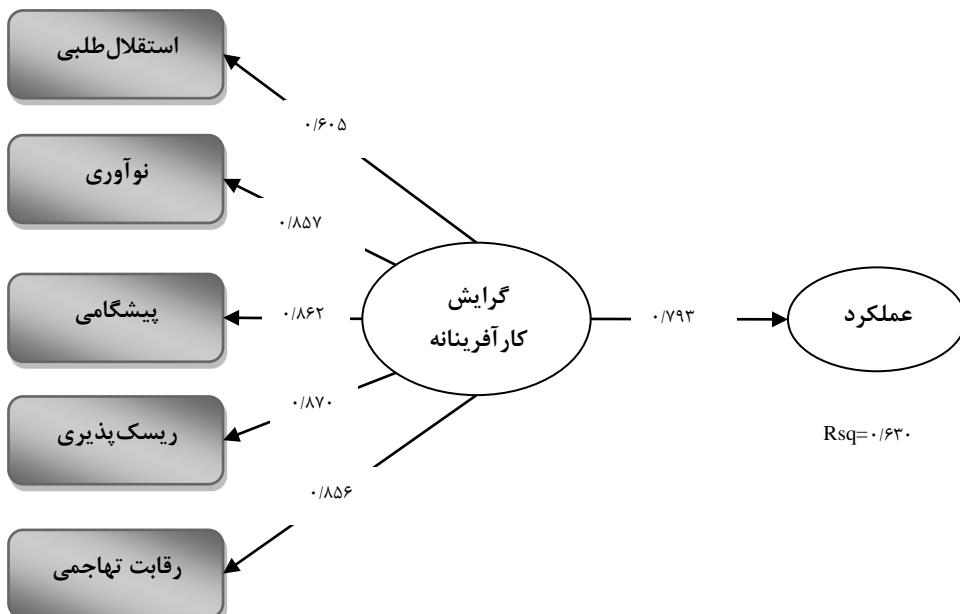
<sup>24</sup>. Goodness of Fit (GOF)

از نرم افزار PLS، دو خروجی به دست می آید، خروجی اول نشان دهنده تأیید یا عدم تأیید مدل مفهومی پژوهش و خروجی دوم نشان دهنده، تحلیل مسیر مدل نهایی پژوهش است.

خروجی اول در شکل ۲ و خروجی دوم در شکل ۳، نشان داده شده است:



شکل ۲: مقادیر معناداری مدل مفهومی پژوهش



شکل ۳: مقادیر تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش

یافته های بدست آمده به منظور بررسی فرضیات تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲: خلاصه یافته‌ها

فرضیه	رقابت تهاجمی	عملکرد	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر $\beta$	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی	گرایش کارآفرینانه	عملکرد	استقلال طلبی	عملکرد	۰/۷۹۳	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید
فرضیه ۱	نوآوری	عملکرد	نوآوری	عملکرد	۰/۶۰۵	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید
فرضیه ۲	پیشگامی	عملکرد	پیشگامی	عملکرد	۰/۸۵۷	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید
فرضیه ۳	ریسک‌پذیری	عملکرد	ریسک‌پذیری	عملکرد	۰/۸۶۲	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید
فرضیه ۴	رقبابت	عملکرد	رقبابت	عملکرد	۰/۸۷۰	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید
فرضیه ۵	رقبابت تهاجمی	عملکرد	رقبابت تهاجمی	عملکرد	۰/۸۵۶	بالاتر از ۱/۹۶	تأیید

همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، کلیه فرضیات این تحقیق، مورد پذیرش قرار گرفته است.

- فرضیه اصلی: ضریب  $\beta = 0/793$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت قوی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد است و مقدار  $R^2 = 0/630$  نشان‌دهنده شدت این رابطه است، این بدان معناست که گرایش کارآفرینانه  $63\%$  واریانس عملکرد را تبیین می‌کند.

- فرضیه ۱: ضریب  $\beta = 0/480$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین استقلال طلبی و عملکرد است.

- فرضیه ۲: ضریب  $\beta = 0/680$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد است.

- فرضیه ۳: ضریب  $\beta = 0/541$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین پیشگامی و عملکرد است.

- فرضیه ۴: ضریب  $\beta = 0/690$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین ریسک‌پذیری و عملکرد است.

- فرضیه ۵: ضریب  $\beta = 0/880$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین رقبابت تهاجمی و عملکرد است.

### جمع‌بندی و پیشنهادها

نتایج بررسی‌های بده عمل آمده در این تحقیق مانند دیگر تحقیقات انجام‌شده در حوزه گرایش کارآفرینانه در سایر صنایع<sup>۲۵</sup>، نشان می‌دهد، گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد، که نتایج به دست آمده در صنعت بیمه نیز تأییدی بر نتایج تحقیقات قبلی است.

این امر مبین این مطلب است که هر قدر میزان گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های بیمه خصوصی، افزایش یابد، عملکرد شرکت چه از منظر مالی و چه از منظر رضایت‌مندی بیمه‌گذاران افزایش می‌یابد.

براین اساس، تلاش در جهت افزایش گرایش کارآفرینانه باتوجه به درجه متوسط گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های بیمه خصوصی با افزایش هوشمندانه ریسک‌پذیری، پیشگامی، نوآوری، رقبابت تهاجمی و استقلال طلبی، باید مورد توجه شرکت‌های بیمه خصوصی قرار گیرد. بدین منظور این نکات در بهبود هریک از بعد از گرایش کارآفرینانه در این شرکت‌ها مورد نظر است:

#### بهبود ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری متوسط در شرکت‌های بیمه خصوصی، هر چند تا حدودی، مرتبط با ماهیت بیمه‌گری در ارتباط با پذیریش حساب‌شده ریسک‌ها و به کارگیری تکنیک‌های مدیریت ریسک به منظور ایجاد سبد مناسبی از پرتفوی شرکت در انواع رشته‌های مختلف بیمه‌ای و تا حدودی قوانین محدود کننده نظراتی در تهیه و تنظیم بیمه‌نامه‌های جدید است (به گونه‌ای که در صورت ارائه بیمه‌نامه جدید مصوب شورای عالی بیمه، حق ارائه آن در انحصار شرکت ارائه‌دهنده باقی نماند و به منظور تنظیم بازار رقبابت به تمامی شرکت‌های بیمه که در آن رشته بیمه‌ای فعالیت دارند، حق فروش بیمه‌نامه داده می‌شود)، لیکن شرکت‌های بیمه می‌توانند با:

• سرمایه‌گذاری ذخایر فنی و قانونی خود، در پروژه‌های با احتمال سودآوری بالا به منظور بهبود سودآوری و ریسک‌پذیری اقدام نمایند.

<sup>25</sup>. Lumpkin and Dess, 1996; Certo, Moss and Short, 2009; Rauch et al., 2009; Hui, Haung and Tsai, 2009; Tang and Tang, 2010

- بهبود نوآوری

- به کارگیری تکنیک‌های جدید اداری و بازاریابی توسط شرکت‌های بیمه به منظور بهبود شیوه‌های بازاریابی و فروش؛
- سریع‌تر ساختن پروسه پرداخت خسارت به منظور جلب رضایت مشتریان و کسب سهم بازار بیشتر؛
- بهبود رقابت تهاجمی و پیشگامی
- بازنگری استراتژی‌های رقابتی و جستجوی هدفمند و برنامه‌ریزی شده فرصت‌های بازار؛

- بهبود استقلال طلبی

- شناسایی کارکنان خلاق و توانمندسازی آنان از طریق پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی مورد نیاز جهت ارتقای سطح مهارت‌های فنی و مدیریتی؛
- تفویض اختیار به کارکنان خلاق و تشویق و ترغیب آنان به تفکر خارج از محدودیت‌های سازمانی با فراهم‌آوردن امکان دسترسی آزاد کارکنان به اطلاعات و طراحی شغلی کمتر ساختاریافته.

همچنین، بررسی‌ها، در خصوص شرکت بیمه مورد مطالعه، نشان می‌دهد هر چند، این شرکت از درجه نسبتاً قوی از گرایش کارآفرینانه برخوردار بوده و بعد پنج گانه گرایش کارآفرینانه در ترکیب با یکدیگر عمل نموده و همبستگی بالایی را نشان می‌دهند، لیکن، تأثیر هر یک از این ابعاد بر عملکرد شرکت یکسان نیست، به گونه‌ای که به ترتیب ریسک‌پذیری، نوآوری و رقابت تهاجمی تقریباً بیشترین تأثیر و پیشگامی و استقلال طلبی کمترین تأثیر را بر عملکرد شرکت دارند. البته تمامی این ابعاد به جز استقلال طلبی در حد متوسط قرار داشته و استقلال طلبی در این شرکت، در حد کمتر از متوسط قرار دارد و ضعیف است.

این امر حاکی از آن است که این شرکت از طریق ریسک‌پذیری با شرکت در پروژه‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز و نوآوری در فرایندهای اداری و عملیاتی خود، همراه با اتخاذ استراتژی تهاجمی در مواجهه با رقبای خود، نسبت به کسب سهم بازار بیمه و جذب مشتریان جدید اقدام می‌کند. علاوه بر این از آنجاکه این شرکت جزء اولین شرکت‌های بیمه خصوصی بوده است که وارد بازار بیمه گردیده، لذا با تمرکز بر فرصت‌های بازار توانسته است از مزایایی پیشگامی از جمله شهرت برند و خوشنامی شرکت در بازار استفاده کرده و با استفاده از استراتژی‌های رقابتی کارا جایگاه نسبتاً مناسبی در مقایسه با رقبا برخوردار گردد.

استقلال طلبی ضعیف در این شرکت، نشانگر ساختار بورکراتیک و انعطاف‌ناپذیر و قوانین دست‌وپاگیری است که مانع از انتقال آزادانه دانش و اطلاعات در سطوح مختلف کارکنان شرکت می‌شود و همچنین نشان می‌دهد همکاری‌های تیمی در سطح اندک است و کارکنان برای ارائه ایده‌های جدید نوآورانه و کارآفرینی، تشویق نمی‌شوند. لذا پیشنهاد می‌گردد، این شرکت با تجدید نظر در ساختار اداری خود، با افزایش همکاری‌های بین واحدی و ایجاد فضای مناسب در جهت ارتباط آزادانه کارکنان با مدیران ارشد و با پیش‌بینی سیستم‌های پاداش مالی و غیرمالی منعطف نظری نظام‌های مبتنی بر بازدهی و نظام‌های پرداخت تشویقی براساس عملکرد، به جای پرداخت‌های ثابت ساعت مzd، نسبت به تشویق کارکنان به کارآفرینی سازمانی و اصلاح جو کارآفرینانه شرکت اقدام کند.

پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آینده

- این تحقیق به آزمون مدل لامپکین و دس، در خصوص تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد پرداخته است، آزمون سایر مدل‌های مرتبط با گرایش کارآفرینانه در این رابطه پیشنهاد می‌گردد.
- این پژوهش در عرصه یکی از صنایع خدماتی کشور انجام گردیده، اجرای طرح‌های پژوهشی مشابه، در قلمرو سایر صنایع خدماتی و تولیدی کشور و بررسی دستاوردهای حاصل، در این حوزه‌ها پیشنهاد می‌شود.

## منابع و مأخذ

ایمانی پور، ن. زیوردار، م.، (۱۳۸۷). بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی‌های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران)، توسعه کارآفرینی، ۲، صص ۳۴-۱۱.

سالنامه آماری صنعت بیمه، (۱۳۸۷). تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

Akin, M.; Bloemhof-Ruwaard, J.; Wynstra, F., (2009). The impact of supply chain -related factor on environmental performance of manufacturing firms in Turkey. IPSERA Conference.

Al Sawalqa, F.A.H., (2011). The changing role of management accounting: assessment of the impact of financial and non-financial performance measures usage on organizational performance in Jordan, The Degree of doctor of Philosophy, Murdoch University.

Antoncic, B.; Hisrich, R.D., (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.

Awang, A.; Ariffin Ahmad, Z.; Said Asghar, A.R.; Anwar Subari, K., (2010). Entrepreneurial orientation among bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy implication in Malaysia. *international Journal of Business and Management*, 5, pp. 130-43.

Balan, P.; Lindsay, N., (2010a). Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Balan, P.; Lindsay, N. (2010b). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for australian hotels. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Burgelman, R.A., (2001). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, New York, Free Press.

Calantone, R.J.; Çavusgil, S.T.; Zhao, Y., (2002). Learning orientation, firm innovation capability and business performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515- 24.

Certo, S.T.; Moss, T.W.; Short, J.C., (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52, pp. 319-24.

Christensen, K.S., (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. *International Journal of Management Enterprise Development*, 1, pp. 301-15.

Covin, J.G.; Slevin, D.P., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.

Covin, J.G.; Slevin, D.P., (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7-24.

Day, G.S.; Wensley, R., (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.

Dreyer, B.; Grønhaug, K., (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, pp. 484 -94.

Frese, M.; Brantjes, A.; Hoorn, R., (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy process, entrepreneurial orientation-and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, pp. 259-83.

Grewal, R.; Tansuhaj, P., (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65.

Habbershon, T.G.; Nordqvist, M.; Zellweger, T.M., (2010). Transgenerational entrepreneurship. in: Nordqvist, M. & Zellweger, T.M. (eds.) *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family firms Across Generations*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Han, J.; Kim, N.; Srivastava, R., (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62, pp. 30- 45.

Hart, S., (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, pp. 327– 51.

Heinonen, J.; Korvela, K., (2003). How about measuring intrapreneurship? 33rd Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference. Milan, Italy.

Hughes, M.; Morgan, R.E., (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 651-61.

Hui L., Y.; Haung, J.; Tsai, M., (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 440-9.

Hulland, J., (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 195-204.

Hunt, S.D.; Arnett, D.B., (2006). Does marketing success lead to market success?. *Journal of Business Research*, 59(7), pp. 820– 8.

Hunt, S.D.; Morgan, R.M., (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.

Hurly, R.; Hult, G., (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and emparical examination. *Journal of Marketing*, 30, pp. 928-51.

Lee, C.; Lee, K.; Pennings, J.M., (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 615-40.

Lieberman, M.B.; Montgomery, D.B., (1988). First mover advantage. *Strategic Management Journal* (Special Issue), 9, pp. 41-58.

Lumpkin, G.T.; Cogliser, C.C.; Schneider, D.R., (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, pp. 47-69.

Lumpkin, G.T.; Dess, G.G., (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-72.

Lumpkin, G.; Dess, G., (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and the industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-51.

Marques, S.C.; Ferreira, J., (2009). SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a 'Traditional' industrial region of Portugal. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4, pp. 53-68.

Matsuno, K.; Mentzer, J.T.; Özsomer, A., (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, pp. 18-32.

Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, pp. 770–91.

Morgan, R.E.; Strong, C.A., (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, pp.163– 76.

Neely, A.; Gregory, M., (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, pp. 1228-63.

Pinchot, G, (1985). *Intrapreneuring*, New York, NY, Harper and Row.

Rauch, A.; Frese, M., (2009). Entrepreneurial orientation. In: Bausch, A. and Schwenker, B. (eds.), *Handbook Utility Management*. 1 ed. Vela Berlin Heidelberg Springer.

Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G.T.; Frese, M., (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 76–87.

Schumpeter, J.A., (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*, New York, Harper & Brothers.

Slater, S.F.; Narver, J.C., (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59.

Slater, S.F.; Olson, E.M., (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45, pp. 15-22.

Slevin, D.P.; Covin, J.G., (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *Sloan Management Review*, 31, pp. 43 -53.

Smart, D.T.; Conant, J.S., (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies, and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, pp. 10, pp. 28-38.

Smith, K.; Ferrier, W.; Grimm, C., (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15, pp. 59-70.

Tang, Z.T.; Tang, J., (2010). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), pp. 1-23.

Tenenhaus, M.; Vinzi, V.E.; Chatelin, Y.M.; Laura, C., (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, pp. 159-205.

Wiklund, J., (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, pp. 37-48.

Wiklund, J.; Shepherd, D., (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium- sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1307-14.

Wiklund, J.; Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 71-91.

Wright, P.; Kroll, M.; Pray, B.; Lado, A., (1995). Strategic orientations, competitive advantage and business performance. *Journal of Business Research*, 33, pp. 143-51.

Zahra, S.A., (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259-85.

Zahra, S.A.; Covin, J., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43-58.